

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMERICAS



ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

DESARROLLO DE TESIS

INFLUENCIA DEL CONTROL DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA INTI PERÚ S.A.C. CON SEDE EN SAN MIGUEL, AÑO 2016

PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

AUTORES:

- Bach. HUARI CASTILLON, CAROLINA ELIZABET
- Bach. LLANOS JIMENEZ, CARMEN DEL ROCIO
- Bach. MAMANI POMALAZA, JHAKELINE ANDREA

ASESOR:

JAVIER PONCE CANALES

LINEA DE INVESTIGACION: TEORIA FINANCIERA

LIMA, PERÚ

AGOSTO 2017

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a personas importantes que han estado presentes en nuestras vidas.

A nuestros padres, por habernos brindado todo su apoyo y poner en nuestra mente las ganas firmes de ser profesionales.

A Dios nuestro señor, por ser guía en nuestros días críticos y darnos todos los recursos que necesitamos para poder culminar el objetivo.

A nuestros hermanos, para que observen que con lucha y esfuerzo las metas son alcanzadas.

GRACIAS.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Universidad Peruana de Las Américas, quien, con su personal y cuerpo docente, fueron los facilitadores en la construcción de nuestros conocimientos.

El presente trabajo de investigación es el resultado del esfuerzo donde participaron varias personas con su incondicional apoyo, a quienes deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento.

A nuestros compañeros de Tesina gracias, por brindarnos el apoyo durante todo este tiempo.

Las Autoras

RESUMEN

La presente investigación se refiere al tema de la Influencia del Control de Créditos y Cobranzas en la Liquidez de la Empresa Inti Perú S.A.C., la cual presenta deficiencias en el manejo del control de otorgamiento de créditos y la cobranza de los mismos, dichas deficiencias se ven reflejadas en las actividades negativas en dicha área, reduciendo así la efectividad en el desarrollo de las actividades y el incumplimiento de las metas de la entidad.

Debido a lo expuesto anteriormente, los problemas generados por la falta de una buena gestión de un sistema de control, genera una serie de inconvenientes para las operaciones comerciales, y esto se puede dar por falta de evaluaciones constantes a los procesos, no logrando definir objetivos que ayudarán a un mejor desempeño en todos los niveles de la organización.

Desde este punto de vista, es necesario realizar en la empresa cambios en el control del área de créditos y cobranzas, para definir los parámetros necesarios y realizar una buena gestión en dicha área, dando como consecuencia una mejora o adecuación de controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de la organización.

Esta mejora se dará a través de las alternativas de solución que expondremos en la investigación, a la vez se realizará un programa de control para el personal del área de créditos y cobranzas, el mismo que se encuentra expuesto dentro de los anexos de la investigación.

ABSTRACT

The present investigation refers to the influence of the control of credits and collections in the liquidity of the Inti Perú SAC Company, which has deficiencies in the management of the control of granting credits and the collection of these, said deficiencies are reflected in the activities in that area, thus reducing the effectiveness in the development of the activities and the non-compliance with the goals of the entity.

Due to the above, the problems generated by the lack of good management of a control system, generates a series of inconveniences for commercial operations, and this can occur due to the lack of constant evaluations of the processes and that is not achieved. Define objectives that will help a better performance for all levels of the organization.

Being things like that, for the company it is necessary to make changes in the control of the area of credits and collections so as to be able to define the necessary parameters to carry out a good management in this area and be able to improve or adapt internal controls, which are capable of safeguarding and preserve the assets of the company.

This improvement will be done through the solution alternatives that we will expose in our investigation, and we will carry out a control program for the personnel of the credit and collections area, which is exposed within the annexes of the investigation.

DESARROLLO DE TESIS

Tabla de Contenidos

CAPÍTULO I PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.	Planteamiento del Problema.....	1
1.2.	Formulación del Problema	2
1.2.1.	Problema General	2
1.2.2.	Problema Específico:	2
1.3.	Casuística	3

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de la Investigación.	7
2.2.	Bases Teóricas	12
2.2.1.	Control de Créditos y Cobranzas	12
2.2.1.1.	Definición de Control.....	12
2.2.1.2.	Definición de Créditos.....	12
2.2.1.3.	Definición de Cobranza	13
2.2.1.4.	Requisitos para un buen Control.....	13
2.2.1.5.	Importancia	13
2.2.1.6.	Tipos de Control.....	14
2.2.1.7.	Proceso de Control.....	15
2.2.1.8.	Elementos del control	15
2.2.1.9.	Áreas Del Control	15
2.2.2.	Liquidez.....	16
2.2.2.1.	Definición	16
2.2.2.2.	Importancia	17
2.2.2.3.	Objetivos	17
2.2.2.4.	Funciones	18
2.2.2.5.	Riesgo de Liquidez.....	19
2.2.2.6.	Medición del riesgo de liquidez:	19
2.2.2.7.	Indicador	20

CAPITULO III ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ELABORACION DE REFERENCIAS

ANEXOS

ANEXO 1 Política de Ventas

ANEXO 2 Estados Financieros

ANEXO 3 Ratios Financieros

ANEXO 4 Interpretación Ratios de Liquidez

ANEXO 5 Organigramas de la Gerencia de Adimistracion y Finanzas

ANEXO 6 Programa de Control para Personal de Creditos y Cobranzas

INTRODUCCIÓN

Siendo el área de créditos y cobranzas un área estratégica para la empresa, ya que tiene como funciones principales el otorgamiento de créditos adecuados para cada cliente, el seguimiento a los estados de cuentas de los clientes y la gestión de cobranza, desarrollaremos la influencia que tiene el control de esta área en la liquidez de la empresa.

Por consiguiente, la presente investigación lleva como título **“La Influencia del Control de Créditos y Cobranzas en la Liquidez de la Empresa Inti Perú S.A.C.**

La empresa se encuentra ubicada en la Av. Brígida Silva de Ochoa N° 322 en el distrito de San Miguel – Lima, la cual es sucursal de la matriz **Droguería Inti S.A.** ubicada en Bolivia, pertenece al sector industrial y tiene como principal actividad económica la venta al por mayor en línea no especializada. Y cuenta con los siguientes productos farmacéuticos a nivel nacional: Docilen, Hemorsan, Muxatil, Noxom, Quemacuran, Quetorol, Tónico Inti, Adracon, Pasuma, Mycotix 200.

En el proceso de investigación a la empresa en la línea motivo del trabajo científico se refleja de inmediato deficiencias en el manejo del control de los **créditos y cobranzas** lo que se muestra reflejada en las actividades en dicha área, reduciendo así la efectividad en el desarrollo de las actividades y el incumplimiento de las metas de la entidad.

Debido a lo expuesto anteriormente, los problemas generados por la falta de un buen control de créditos y cobranzas, genera una serie de inconvenientes para las operaciones comerciales, y este fenómeno se presenta por falta de evaluaciones constantes a los procesos, no logrando definir objetivos que ayudarán a un mejor desempeño para todos los niveles de la organización.

Presentándose el panorama de esta manera, para la empresa es necesario realizar cambios en el control de dicha área y así lograr definir los parámetros necesarios para realizar un buen control y poder lograr mejorar o adecuar políticas en la empresa, las cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de la organización.

Por lo tanto, es importante contar con un óptimo control, ya que permite prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas y privadas. Debido a que las cuentas por cobrar son el resultado de un incremento importante de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito. Por ende, la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza como resultado del manejo adecuado de los ingresos.

El presente trabajo de investigación se ha conformado en cuatro capítulos:

CAPÍTULO I.- está conformado por el planteamiento de problemas el cual se desarrollará con un análisis del control de créditos y cobranzas mediante la formulación del problema y casuística respecto a la problemática que presenta la empresa.

CAPÍTULO II.- constituido por el Marco Teórico, antecedentes de la investigación y bases teóricas referentes al tema.

CAPÍTULO III.- se detalla las alternativas de solución para el problema que planteamos, el cual se dará mediante una mejora en el control de los créditos y cobranzas integrando nuevos principios, políticas, normas y procedimientos mediante los cuales se alcanzarán las metas esperadas; los cuales involucran a las personas que se encuentren a su alrededor y a las actividades que cada uno desempeña.

LAS AUTORAS

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La empresa Inti Perú SAC adolece de un control con respecto a los créditos y cobranzas. Debido a que se ha identificado que no existe un adecuado control para el otorgamiento de créditos y la gestión de cobranza.

La falta de este control permite que no exista un adecuado plazo para otorgar créditos a los clientes y la usurpación de funciones de parte de los trabajadores, tanto en el otorgamiento de créditos y la gestión cobranza, debido a que la empresa desarrolla sus actividades de la siguiente forma:

Para el otorgamiento de crédito, el área de créditos y cobranzas se encarga de revisar y verificar los pedidos de cada cliente e informar si es el caso de aumento de línea de crédito o el ingreso de un nuevo cliente. En ocasiones se ha identificado que la verificación de estos créditos son directamente aprobados por gerencia sin la aprobación del encargado del área.

Con respecto a las ventas, la empresa del total de sus ventas el 80% es al crédito y el 20% al contado, los clientes que son de gran envergadura como son la cadenas de farmacias trabajan con títulos valores (letras). Y tienen un plazo máximo de 30 días para clientes con montos menores a s/.599.00 y hasta de 120 días para los clientes que trabajan con letras.

Por otra parte, la gestión de cobranzas en Lima es realizada por los cobradores, este personal es designado por el área de créditos y cobranzas, con excepción de clientes los cuales informan problemas con el cobrador encargado de su zona. Por tal motivo con previa coordinación del cliente con la empresa, el vendedor encargado de dicha zona es autorizado a realizar la gestión de cobranzas, pero se

ha identificado que no se da seguimiento a este tipo de situación, generando así problemas en la cobranza a los clientes.

En el caso de provincias el proceso se realiza de forma diferente, ya que en estos puntos no se cuenta con los respectivos cobradores. Por tanto, la gestión de cobranza es realizada por los vendedores, dando así doble función a los trabajadores de provincias; con algunas excepciones de clientes que depositan de forma directa los pagos a la cuenta corriente de la empresa.

Por tales razones acordamos realizar el presente estudio a fin de mejorar las políticas del área, plantear un nuevo proceso de evaluación para otorgar créditos y efectivizar la cobranza a los clientes.

1.2. Formulación del Problema:

1.2.1. Problema General:

¿De qué manera el control de créditos y cobranzas influye en la liquidez de la empresa Inti Perú SAC con sede en San Miguel en el Año 2016?

1.2.2. Problema Específico:

- a. ¿En qué sentido las políticas de crédito inciden en el riesgo de liquidez de la Empresa Inti Perú S.A.C. con sede en San Miguel en el año 2016?
- b. ¿Cómo mejorar la gestión de cobranzas para lograr una mayor liquidez de la Empresa Inti Perú S.A.C. con sede en San Miguel en el año 2016?

INFLUENCIA DEL CONTROL DE CREDITOS Y COBRANZAS EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA INTI PERU S.A.C. CON SEDE EN SAN MIGUEL, AÑO 2016

1.3. Casuística

CASO: Análisis del área de Créditos y Cobranzas

Con relación al análisis realizado a la empresa del proceso de Control del área de Créditos y Cobranzas se puede identificar lo siguiente:

Debilidades relacionadas al área de créditos y cobranzas en general:

- a. La empresa no realiza un cruce de información de los recibos de cobranzas con el reporte de cada gestor de cobranza o los estados de cuenta corriente, si el cliente hace depósitos directos a la cuenta de la empresa. El no realizar este cruce de información trae como consecuencia una incorrecta gestión de cobranza, debido a que la documentación de cada una de las cobranzas constituye un factor clave tanto para documentar el pago de los clientes como actualizar sus saldos; sobre todo para realizar el control de las cobranzas realizadas por los cobradores o los visitadores médicos de ventas autorizados para la gestión de cobranza. Así se puede evitar la manipulación de los recibos o generar documentos fraudulentos, que pueden ser utilizados para una estafa tanto al cliente como para la empresa.
- b. El visitador médico de ventas de Lima, en ocasiones cumple la función de cobrador debido a que en oportunidades a habido presión y actitudes inadecuadas de parte del cobrador oficial, al realizar la cobranza al cliente, causando discrepancias entre ambos, rehusándose así el cliente a pagar al cobrador, debido a estos inconvenientes y previa coordinación del jefe del área de créditos y cobranzas con la gerencia general, se le da esa prioridad al vendedor, puesto que cada cobrador tiene zonas destinadas y que por regla de la empresa no pueden intervenir en otras zonas de cobro; el

visitador médico de ventas encargado de la zona en el que se ubica el cliente es autorizado a realizar la gestión de cobranza. En consecuencia, se ha detectado que algunos visitadores médicos de ventas que se les autorizó el cobro a un cliente en una ocasión específica, siguen realizando esta gestión ya sin ningún tipo de autorización debido a que existe afinidad con el cliente, esto se debe a que el área de créditos y cobranzas no realiza seguimientos a los visitadores médicos de ventas ya que este proceso solo se realiza a los cobradores.

- c. La Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa no cuenta con un área de tesorería en Lima, ni con una sección de tesorería en sus puntos de ventas a nivel nacional (Huancayo, Piura, Trujillo, Chiclayo, Iquitos, Arequipa, Cusco, Sur Chico). Al no contar con un área de tesorería no permite el desarrollo adecuado y eficaz de las estrategias de la empresa, ya que dicha área es esencial para la administración de los fondos monetarios en las mejores condiciones posibles y así garantizar la liquidez necesaria que permita afrontar los gastos de la empresa. En relación a provincias el no contar con una sección de tesorería que sirva como conexión entre Lima y provincias, limita el seguimiento de las cobranzas a los cliente a nivel nacional, esto se debe a que la empresa no cuenta con el personal suficiente para realizar dicha labor, obligándose así a dar doble función a los visitadores médicos de ventas, quienes también fungen la labor de cobradores, pero que no tienen supervisión alguna en cada punto de venta, ya que la documentación de las gestiones de cobranzas son enviadas directamente al área de créditos y cobranzas de Lima.
- d. El seguimiento que realiza el área de créditos y cobranzas al personal encargado de la gestión de cobranza a nivel nacional es ineficaz e inadecuado, a causa de que el área encargada no realiza el monitoreo respectivo al personal, dando como resultado que dicha área no cuente con la información al día, ni esté al tanto de cambios, por ende es importante que haya una persona asignada al seguimiento, que cuente con toda la

información que necesite del caso y tenga constante comunicación con el cliente. Y no esperar la renuncia o despido de un visitador médico de ventas o cobrador para realizar un informe de la zona asignada a su cargo. En consecuencia, al no realizar este seguimiento de forma oportuna se encontró informalidades en los procesos de cobranza, dándose el caso que visitadores médicos de ventas habían realizado cobranzas de facturas, las cuales no eran reportadas a la empresa, incluso con sustracción de mercadería que al final no fueron devueltas por dicho trabajador.

Debilidades relacionadas con el otorgamiento de créditos:

- a. Uno de los puntos detectados en el otorgamiento del crédito yace en sus filtros a tomar en cuenta en la aprobación de créditos, el cual se verifica que el cliente no tenga deudas pendientes a la fecha de la solicitud de dicho crédito, estos son tomados en cuenta en el proceso por las personas que evalúan su aprobación, pero en algunos casos, estas procedimientos son vulnerados por personal de mayor jerarquía que omiten los pasos de calificación, procediendo al otorgamiento del crédito sin contar con el respaldo crediticio que pueda garantizar su devolución, esto debido a que las personas beneficiadas con esta decisión sean aquellas que tienen alguna ligación amical con altos funcionarios.
- b. La empresa ha otorgado créditos a plazos de cobro indebidos ya que no se ha tomado en cuenta los plazos de los pagos a proveedores, además sin tomar en cuenta los riesgos y los costos financieros que estos puede acarrear.

La empresa da crédito comercial de la siguiente manera:

Importe S/.	Condición de Pago		Documento	Plazo
	Contado	Crédito		
500.00 A 599.00		X	Factura	30 días
600.00 A 999.00		X	Factura	45 días
1000.00 A 1100.00		X	Factura	60 días
Más de 1,100.00		X	Letra	120 días

Debilidades relacionadas a la gestión de cobranza:

- a. Para realizar la gestión de cobranzas en Lima cada cobrador tiene la obligación de respetar la ruta programada, donde está establecido el orden de clientes a cobrar. Dicha ruta es verificada y programada por el jefe del área de créditos y cobranzas de acuerdo a los horarios de atención de los establecimientos de cada cliente. Por ende, los cobradores al no respetar esta ruta, conllevan a inconvenientes como no poder realizar el cobro por no ubicar al cliente, ya que no se presentan en el horario establecido. Y al no realizar los cobros la empresa no cuenta con el dinero que se programó recibir en el día, por consiguiente, ya no podrá cumplir a cabalidad con sus obligaciones con el personal o terceros.
- b. El cobrador deberá informar diariamente, en un formato establecido y mediante correo electrónico, los clientes que ya realizaron sus pagos y de suceder lo contrario especificar los motivos del incumplimiento de pago. En diversas ocasiones los cobradores no cumplen con brindar dicha información o la entregan fuera de la fecha establecida, esto conlleva a que no se obtenga la información veraz sobre los pagos de los clientes y de ser el caso los motivos por el incumplimiento de estos.

Las debilidades de otorgamiento de crédito y de gestión de cobranzas se objetivarán en el anexo N°4, donde se muestra su influencia en la liquidez.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.

El desarrollo de la presente investigación lo hemos realizado recurriendo a antecedentes internacionales y nacionales que nos sirvieron de fundamento teórico de nuestro trabajo, los cuales detallamos a continuación:

Antecedentes Internacionales

Calderón, E. (2013). *Reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas e implementación de procedimientos en el área mencionada para mejorar la recuperación de cartera en la Empresa Radio Bolívar S.A.* Para obtener el Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Estatal de Milagro. Ecuador, en sus conclusiones manifiesta lo siguiente: el incumplimiento de las políticas de la empresa y la falta de conocimientos necesarios por parte del personal así como la ausencia de análisis de cuentas relacionadas a las ventas. No ha permitido que se esté informado de las cuentas pendientes de cobro y de la cartera de clientes, esto tiene como consecuencia la morosidad de los mismos por tanto es necesario conocer la situación real mediante reportes e involucrar directamente al del departamento de ventas con estas políticas.(p.86)

Por su parte, Caro, Y.(2009).*Evolución del Sistema de Control Interno en el Área de créditos y cobranzas de la Clínica Razetti.* Tesis de grado, en la Universidad Santa María. Caracas, concluye: se debe mejorar esta organización creada por parte de los directivos de la clínica, de igual manera poner en práctica políticas que permitan optimizar el control en esta área, además continuar con la creación de manuales tanto funcionales como de procedimientos. (p.91)

A decir de Crespo, B. (2014). *Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno de la empresa Multitecnos S.A. 2012-2013*. Para obtener el título Profesional de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría BCPA, en la Universidad Laica de Guayaquil. Ecuador. En sus conclusiones manifiesta: se ha podido identificar que la empresa no dispone de un Sistema de Control Interno para ningún área de la empresa y no ha asignado niveles de jerarquía ni de responsabilidad a cada área departamental, por lo que los empleados no realizan a cabalidad sus funciones. Por consiguiente esta fuente guarda semejanza con nuestra investigación, en el sentido de que la empresa manifiesta problemas similares en relación al sistema de control y deficiencia en actividades realizadas por el personal, además si existiera mayor control y una mejor gestión de riesgos la empresa, socios, clientes y trabajadores serían beneficiados, así también existiría eficiencia, un mejor manejo y desarrollo de la gestión. (p.115)

Lloor, J. (2014). *Control interno en el departamento de crédito-cobranza de la Cooperativa Innovación Andina Ltda. Provincia de Cotopaxi, periodo 2012*. Para la obtener el título de ingeniería en contabilidad y auditoría, en la Universidad Técnica de Quevedo. Ecuador, en sus conclusiones manifiesta lo siguiente: las políticas de control en las áreas tanto de crédito como de cobranza en esta cooperativa, no están debidamente socializadas a los empleados para que garanticen el debido control de la gestión institucional de acuerdo a las normas establecidas vigentes, además se encontró fallas en la ejecución efectiva de este proceso en las áreas de créditos y cobranza debido a que no se aplica correctamente el Manual de Control Interno para el área antes mencionada. (p.143)

Antecedentes Nacionales

Aguilar, V. (2013). *La Gestión de Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C. Año 2012*. Para obtener el título de Contador Público, en la Universidad de San Martín de Porres. Lima, en sus conclusiones manifiesta: Corporación Petrolera SAC, carece de una política de crédito eficiente, pues en la evaluación de los posibles clientes solo toma en cuenta

el prestigio y la antigüedad en el mercado, más no se hace un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento, que tienen los posibles clientes, en el cumplimiento con sus obligaciones con otros contratistas, por ende se determina implementar mejoras en sus políticas de crédito para nuevos clientes haciendo un estudio de mercado en el cual se verificara la veracidad de cumplimiento de cada uno, además crear nuevas políticas de cobranza eficientes para hacer cumplir los plazos establecidos al momento del pago, de esta manera la empresa pueda cubrir sus obligaciones a corto y largo plazo tanto con sus colaboradores como sus proveedores.(p. 93)

A decir de Ramos, M, & Pérez, T. (2016). *Implementación de un Sistema de Control Interno en las Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa Bagservis SAC*. Para obtener el título de contador Público, en la Universidad Privada del Norte. Lima, en sus conclusiones precisa: que el control en las cuentas por cobrar influye significativamente en la liquidez ya que ocasiona un incremento de saldos en la caja y bancos. Por otra parte, que el personal no está siendo capacitado para afrontar responsabilidades de manera eficiente en la evaluación crediticia, en tal sentido, amerita la implementación de un sistema control interno de las cuentas por cobrar. Por consiguiente se puede deducir de esta investigación, que si ejecutamos un control interno en las cobranzas y preparar al personal encargado en el área esto determinara substancialmente en la solvencia de la empresa dándole potencial económico y así poder enfrentar de forma competente sus obligaciones.(p. 103)

Por su parte Benito, E. (2010). *La influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre- prensa digital en Lima- Cercado*. Para obtener el título de Contador Público, en la Universidad de San Martín de Porres. Lima, en sus conclusiones manifiesta: la falta de un análisis financiero para evaluar las solicitudes del crédito de clientes, debido al escaso criterio técnico y profesional del personal del área responsable, ocasiona que las cuentas por cobranza dudosa aumenten significativamente; las políticas de crédito de la empresa tiene deficiencias en cuanto a las normas, procedimientos y

reglamentos que hacen imposible una correcta toma de decisiones, en cuanto a conceder los créditos y esto perjudica el aspecto financiero y económico de la empresa. El uso adecuado del crédito comercial hecho en base a políticas de créditos eficaces, contribuiría al mantenimiento de un bajo riesgo financiero. (p.95)

Hemeryth, F. (2013). *La implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la Constructora A&A S.A.C.* Para obtener el título profesional de Contador Público y Licenciado en Administración, en la Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, en sus conclusiones manifiesta: Debido a la falta de una estructura organizativa en la empresa y la carencia de un Manual de Organización y Funciones, se propone una estructura organizativa a nivel de almacenes definiéndose las obligaciones del personal que integran esta área y mejorar el nivel de educación del personal de almacenes. Por otro parte en los almacenes de obras se encontró desorganización; ya que los materiales no cuentan con un lugar específico de almacenamiento, lo que genera desorden y congestionamiento en dicha área. Esto conllevó a proponer una buena distribución física de los almacenes y llevar en práctica la Filosofía de las 5S, que permitirá tener más orden y cuidado en la manipulación de los materiales sin que esto lleve a pérdidas por deterioro. (p.53)

Castillo, G, Córdova, J, & Torres, J. (2016). *Importancia del control interno en el área de créditos y cobranzas de la empresa industrial S.R.L. en el año 2013.* Para obtener el título profesional de Contador Público, en el distrito de comas. Lima. En sus conclusiones manifiesta: Que la empresa Industrial CCT S.R.L. tiene un control interno ineficiente, además que no cuenta con políticas y procedimientos definidos y claros que ayuden a cada área usuaria a que identifique sus propios riesgos, que se evalúe y mida, sobre todo cual es la actividad que va a ejercer para controlar los riesgos, se observó también el incorrecto procedimientos en la cesión de créditos a los clientes. (p.84)

Armijo, L. (2016). *Influencia del control interno en el departamento de créditos y cobranzas de la empresa Chemical Mining S.A. Lima – 2015*. Para optar el título de contador público, en la Universidad Católica los Ángeles. Chimbote. En sus conclusiones se detalla lo siguiente: Se describe la incidencia del control interno en la gestión de Chemical Mining S.A, es decir, si se realiza o no un adecuado control de créditos y cobranzas en la empresa, también se logró determinar la influencia de la sinergia en los componentes del control interno para facilitar la buena administración del área de créditos y cobranzas, por ende se ha podido evidenciar que la empresa carece de un adecuado control interno, haciendo que las actividades que se realizan carezcan de credibilidad. (p.87)

Periódico

Yong, N. (2013, agosto). El control es necesario para preservar el negocio. Diario Gestión. Artículo. Precisa lo siguiente: El control es el conjunto de medidas que implementa la empresa para reducir los riesgos en sus operaciones, en línea con los objetivos del negocio y las leyes que deben cumplir además resaltó que al reducir los riesgos del negocio previamente identificados los empresarios están entiendo que para hacer negocios deben ser socialmente responsable, pero también necesitan un adecuado sistema de control que les permita salvaguardar los activos y mejorar la eficiencia en las operaciones. (Pág.6)

Revistas

Blog Financial Systems Company (2016), "Deudores morosos en Chile aumentaron en 10% en el último año 2015", en el presente artículo se concluye que: El índice de morosidad de los chilenos en términos anuales alcanzó niveles cercanos a los del "borronazo" de 2012, de acuerdo al "XII Informe de Deuda Morosa a Marzo 2016 USS-Equifax" desarrollado por la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad San Sebastián (USS) con datos de Equifax. A este ritmo, dice el estudio, durante el presente año se debería superar el umbral que justificó en febrero de 2012 eliminar a 2,8 millones de personas de los registros de

deuda. Esta XII versión también registra un aumento trimestral del total de morosos en un 2,4% respecto del cierre del informe anterior. Esto es 90,890 morosos adicionales. Las razones de esta aceleración en la mora radican en el crecimiento del grupo "nuevos morosos", que de acuerdo a la investigación crece a un ritmo de 16% anual, por sobre la del grupo de los "reingresados" que crece al 12%, pero, mantiene su tendencia a una tasa decreciente anual. (Pag.9-11)

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Control de Créditos y Cobranzas

2.2.1.1. Definición de Control

Álvarez (2007) define: "El control como una etapa primordial en la administración, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore, e informe"(p.20).

Jaime(2013) afirma: "Que es un Proceso Administrativo muy ligado con la Planeación, el control es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente"(p.80).

"El control es una actividad que sólo puede realizarse si se dispone de la información suficiente que permita conocer y cuantificar, tanto los objetivos perseguidos como los logros parciales que se van consiguiendo" (Pérez & Carballo, 2013, p.10).

2.2.1.2. Definición de Créditos

Añez (2009) señala: "Que es dada como la capacidad que tienen las personas para obtener bienes y servicios hoy mediante una promesa formal de pago para una

fecha determinada en el futuro. El denominador común de la palabra crédito es “confianza” que se da o se recibe a cambio de dinero, bienes o servicios” (p.3).

2.2.1.3. Definición de Cobranza

Navarro (2007) “Se puede decir que la Cobranza es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa” (p.120).

2.2.1.4. Requisitos para un buen Control

De Jaime (2013) “Para poder ser efectivos, el control demanda una serie de requisitos y características:

- Simplicidad.
- Adaptabilidad.
- Eficacia y Eficiencia.
- Continuidad.
- Aceptación.
- Enfoques sobre puntos estratégicos” (p. 30).

2.2.1.5. Importancia

Señala que permite establecer medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

Shyam (2010) afirma:

Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro. Localiza los sectores responsables de la administración. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución

de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.(p.27)

Reduce costos y ahorra tiempo, al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Álvarez (2007) sostiene:

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para crear una mejor calidad detectando fallas en los procesos y corregirlos a tiempo, enfrentar cambios en la organización para así responder a las amenazas o las oportunidades que todo ello concibe, producir ciclos más rápidos en la atención a los clientes, agregar valor como son los tiempos veloces para obtener así ventajas competitivas, facilitar la delegación y el trabajo en equipo. (p. 65)

2.2.1.6. Tipos de Control

Barquero (2008) sostiene que los tipos de control son los siguientes:” Control Preliminar que son los realizados antes que el proceso operacional comience, control concurrente este se aplica durante la fase operacional, control de Retroalimentación se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones” (p.94).

Perucca (2009) sostiene también que los tipos de control son:

Control preliminar este control tiene lugar antes de principiar operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad, control concurrente tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran, control de retroalimentación este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de

los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.(p.70)

2.2.1.7. Proceso de Control

Barquero (2008).Sostiene que los procesos de control son:

Establecimiento de estándares de actuación que son estándares se derivan de los objetivos establecidos durante la planificación, medición de resultados reales el cual es necesario de un método económico y fiable que mida la actuación o los resultados realmente conseguidos, comparación de resultados que es la comparación de métodos reales con los estándares, adopción de acciones correctoras que no indica que si las desviaciones se encuentran dentro de los márgenes de tolerancia no se introduce cambio alguno, pero si se estima una desviación excesiva, es responsabilidad del directivo hacer los pertinentes cambios para conseguir resultados.(p. 94)

2.2.1.8. Elementos del control

Álvarez (2007).Plantea que los elementos de control son:

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden; establecimiento de estándares y a su vez existen cuatro tipos de estándares (estándares de cantidad, estándares de calidad, estándares de tiempo, estándares de costos), evaluación del desempeño, comparación del desempeño con el estándar establecido, acción correctiva. (p.120)

2.2.1.9. Áreas Del Control

Álvarez (2007).Define las siguientes áreas del control:

- a. Áreas de Producción: Si estamos frente a una empresa Industrial, el área será donde se producen los productos; y si es una Empresa Prestadora de Servicios, el área es donde se prestan los servicios.

- b. Área Comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender los productos y/o servicios.
- c. Área Financiera: Es el área de empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, etc.
- d. Área de Recursos Humanos: Es el área que administra al personal.(p.86)

Por su parte, De Jaime (2013) sostiene:

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de una empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo. Preferentemente debe abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados como: control de producción, control de calidad, control de inventarios, control de compras, control de mercadotecnia, control de ventas, control de finanzas, control de recursos humanos. (p.57)

2.2.2. Liquidez

2.2.2.1. Definición

Sepúlveda (2012) "Define la liquidez como la facilidad con que un activo puede transformarse en dinero. La liquidez depende de dos factores: el tiempo requerido para convertir el activo en dinero y la certidumbre de no incurrir en pérdidas al efectuar la transformación, por lo tanto, el dinero es el más líquido de todos los bienes" (p.120).

De acuerdo con Durán (2011) "Se entiende por liquidez la facilidad con que un activo puede ser transformado en dinero sin sufrir una pérdida significativa de su valor. Viene determinada, por lo general, por la naturaleza del mercado donde se negocia" (p.164).

Segura (2016) "Define a la liquidez es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La liquidez se define como la capacidad que

tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero” (p.15).

2.2.2.2. Importancia

Domínguez (2010) “Sostiene que para estudiar el grado de liquidez que se encuentra en la empresa, se utilizan las ratios, que se pueden establecer como la relación entre dos magnitudes financieras. Esto se sostiene como base para dicha observación la documentación contable debidamente procesada” (p.100).

Santander (2010) “Afirma que la liquidez empresarial ha sido el indicador financiero más antiguo y conocido en el mundo económico, el mismo señala la relación que existe entre los activos líquidos por excelencia (efectivo, cobros pendientes, adeudos e inversiones temporales o realizables) y el pasivo circulante”(p. 150).

Díaz (2015). Fundador de MC & F Consultores, sostiene que estas son algunas razones para tener liquidez:

La liquidez permite mantener el proceso productivo, o comercial, activo. Esto es más álgido aún en las Pymes porque en ellas el ciclo de reinversiones es usualmente más rápido. La falta de liquidez limita las posibilidades de generar ahorros o excedentes de dinero. Contar con liquidez suficiente en la empresa posibilita cumplir con las obligaciones, permite costear el proceso productivo y mantener en marcha la operación. Por ello, si la liquidez falla en las Pymes lo más probable es que termine cerrando por insolvencia. (p.5)

2.2.2.3. Objetivos

Sostiene que mientras los objetivos a largo plazo para el éxito empresarial se basan en la maximización de los beneficios y la maximización del valor de la empresa, los objetivos a corto plazo se enfocan principalmente en:

- ✓ Obtener una liquidez óptima o apropiada para la empresa.

- ✓ Evitar las dificultades financieras.

Santander (2010) afirma:

Con respecto al segundo objetivo a corto plazo es necesario alcanzar el primer objetivo, es decir, obtener la adecuada liquidez. De no lograrse esto, es seguro que se entre en un proceso de enfermedades financieras, que comienzan con un vencimiento y falta de pago de las obligaciones a corto plazo (cartera crediticia vencida), y posteriormente se entra en un proceso de falta de liquidez que afecta al ciclo de explotación de la empresa, lo cual la obliga a entrar en una suspensión de pagos que es la antesala de la quiebra técnica. (p. 170)

Baena (2008) señala: “El objetivo del análisis de riesgo de liquidez debe permitir a la Entidad Financiera medir adecuadamente la volatilidad de los depósitos, (...). El grado de liquidez, la disponibilidad de líneas de financiamiento y la efectividad general de la gestión de activos y pasivos”(p. 20).

Rodríguez& Acanda (2013) señalan: “La liquidez es de suma importancia ya que nos permite pagar a tiempo nuestras cuentas. La falta de liquidez puede acarrear graves problemas económico si se nos vencen los plazos de pago de las facturas” (p.110).

2.2.2.4. Funciones

Neyra (2015) señala: “Es la capacidad de una empresa para atender a sus obligaciones de pago a corto plazo. La liquidez puede tener diferentes niveles de función de las posibilidades y volumen en la organización para convertir los activos en dinero en cualquiera de sus formas”(p.34).

Santander (2010) Señala que las funciones de la liquidez bancaria son:

- ✓ Demostrar al mercado, que es adverso al riesgo en términos globales, que la entidad es “segura” y por lo tanto capaz de hacer frente a sus obligaciones.

- ✓ Permite a la Entidad Financiera cumplir los compromisos con sus clientes.
- ✓ Evitar una venta precipitada de activos.
- ✓ Reducir la prima de riesgo crediticio que el Entidad Financiera debe pagar por sus fondos. (p. 180)

2.2.2.5. Riesgo de Liquidez

Ortega (2010) sostiene: “Se trata de valorar de qué forma y condiciones cualquier deudor es capaz de pagar sus deudas a su vencimiento, (...). Una empresa o persona puede contar con mucho patrimonio, activos pero ésta no puede convertirla en dinero fácil y rápido” (p.53).

Sostiene que para mitigar este riesgo, las IFI realizan permanentemente cálculos que les permitan establecer las fechas y montos del dinero que necesitarán para cumplir con sus obligaciones, así como del dinero que podrían recibir en concepto de depósitos y repago de los préstamos concedidos:

Cuando los montos o las fechas no coinciden, se dice que la IFI está "descalzada". El descalce e iliquidez de una IFI podría proyectar la percepción de insolvente a su cartera clientelar. Esto generalmente conduce a corridas de depósitos, las cuales pueden contagiar a otras entidades bancarias que dependen de pagos de esta IFI descalzada, pudiendo igualmente quedar ilíquidas. (Wong, 2011, p.80)

Al final, el fenómeno genera una suerte de efecto de bola de nieve que afectará la estabilidad del cualquier sistema financiero nacional.

2.2.2.6. Medición del riesgo de liquidez:

Neyra (2015) “El riesgo de liquidez se puede medir mediante los ratios de liquidez, siendo la relación entre el activo corriente y las deudas a corto plazo la principal. Esto es así porque permite descifrar en qué medida una empresa puede afrontar sus próximos pagos con la parte más líquida de sus activos” (p. 34)

2.2.2.7. Indicador

Durán (2011) “Se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo, cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto plazo” (p.150).

CAPÍTULO III

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

3.1. Alternativas de Solución

En el presente capítulo se dará solución a la problemática presentada en la casuística propuesta.

Alternativa A: Mejora de las políticas de Crédito

El crédito que brinda la empresa debe tener como propósito generar utilidad y beneficio, sin embargo, actualmente por aplicar políticas de créditos inadecuadas, la empresa sufre problemas relacionados a la cobranza, para cuya solución se plantea:

- a. La empresa debe brindar créditos solo a 30 o 45 días como máximo; se perjudica dando créditos mayores a 60 días, pudiendo generar riesgo de una reducción en la liquidez por retrasos en los pagos de los clientes.
- b. Las solicitudes de crédito se actualizarán y serán revisadas cada 6 meses. Esto se aplicara a todos los clientes.
- c. No otorgar descuentos ni beneficios a los clientes que mantengan retrasos de pagos recurrentes. Estos descuentos y beneficios solo se deben aplicar a clientes puntuales en los pagos.
- d. El otorgamiento de créditos solo debe ser aprobado por el personal encargado sin tener intervención de otras áreas de la empresa.

Alternativa B: Complementar requisitos de crédito

Además de los ya establecidos, complementar los requisitos que deben presentar los clientes para acceder al crédito:

- a. El formato de solicitud de crédito además de los datos que ya están establecidos por la empresa deberían contar con referencias como el patrimonio de la empresa y accionistas de la empresa.
- b. Copia de la licencia de funcionamiento donde indique su giro o actividad y razón social.
- c. Es necesario contar con un aval o garante que cumpla con los mismos requisitos exigidos al cliente, esto se debe dar en el caso del otorgamiento de créditos a clientes nuevos.

Adicionalmente se puede programar visitas a las empresas que soliciten créditos por primera vez para verificar los datos que consigna el cliente en la solicitud de crédito, así se conseguirá calificar mejor a los futuros clientes y evitara el riesgo de tener cobranzas dudosas. Estas visitas serían realizadas por el o los encargados de otorgar créditos.

Alternativo C: Mejora Políticas de Cobranza

Las cobranzas están establecidas bajo las políticas de créditos, ambos deben trabajar con congruencia para alcanzar el propósito que genera el otorgar créditos. Al contar con políticas de crédito inadecuadas, la cobranzas se vuelven complicadas; por lo cual, es necesario adecuar también las políticas de cobranzas. Después de haber analizado las políticas de cobranzas actuales, es necesario mejorarlas. Así que proponemos las siguientes alternativas:

- a. Modificar los plazos de cobranzas. El periodo de cobro de los créditos debe ser como máximo de 30 a 45 días, de esta manera la empresa no carecerá de liquidez y por consiguiente, disminuiría el riesgo de que se generen cuentas incobrables.
- b. Las políticas de cobranzas de la empresa debe estar dadas para conseguir recuperar las cuentas por cobrar a su vencimiento. Por ende, es necesario incrementar procedimientos de cobranza a las ya existentes. Los procedimientos de cobro que proponemos incrementar son las siguientes:
 1. Gestionar cobranzas antiguas con empresas de cobranzas. La empresa puede entregar las cuentas de clientes morosos a una agencia de cobros o un estudio jurídico especializado en cobranzas coactivas, con el fin de lograr la recuperación de los créditos otorgados.
 2. Implementar un sistema computarizado el cual registre el comportamiento histórico de las cuentas corrientes de los clientes. Este sistema permitiría visualizar el monto de deuda de un cliente, la antigüedad de sus facturas, letras, montos pagados y saldos pendientes. Esto permitirá hacer un seguimiento eficiente de las cuentas por cobrar, y así poder iniciar las acciones de cobro oportunamente cuando se detecten incumplimientos en los pagos.

Alternativa D: Capacitación al personal

Capacitar al personal de créditos para que puedan manejar de la mejor manera esta área, mediante seminarios o cursos de finanzas, así se conseguirá que el personal esté más preparado y cuente con mayor conocimiento sobre sus funciones, de esta manera tendrán las capacidades para la mejor resolución de los problemas, de igual manera una mayor eficiencia en sus funciones.

CONCLUSIONES

- a) Se evidencia que la empresa tiene procesos deficientes en cuanto al cruce de información de las cobranzas, generando retrasos y haciendo más complejo el flujo operativo.
- b) Las políticas de crédito y cobranza de la empresa tiene deficiencias en cuanto a los procedimientos, haciendo difícil la correcta toma de decisiones al momento de otorgar créditos.
- c) Incumplimiento de funciones de parte del cobrador, visitador médico de ventas autorizado, afectando el proceso eficiente de cobranzas.
- d) La Gerencia de Administración y Finanzas no cuenta con el personal adecuado para realizar la gestión de los créditos y cobranzas de la empresa, de igual manera falta personal adecuado para realizar el seguimiento y control al personal.
- e) En la empresa existe duplicidad de funciones, por falta de instrumentos de gestión como el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), dando opción a que funcionarios influyan en decisiones de otras áreas.

RECOMENDACIONES

- a) Implementar programas de capacitación para el personal del área de créditos y cobranzas con el fin de que éstos puedan realizar los procedimientos de manera adecuada. Esto permitirá que se tomen mejores decisiones para potenciar el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- b) Adoptar la complementariedad de políticas de créditos y de cobranzas de la empresa con la finalidad de modificar o implementar nuevas políticas que resulten efectivas para la empresa.
- c) Implantar un control al personal asignado al área de créditos y cobranzas a fin de que elaboren un informe diario donde se detalle las horas y las gestiones que han realizado.
- d) Reclutar personal profesional para el área de créditos y cobranzas, que cuenten con experiencia en dicha área a fin de evitar las deficiencias, y así cumplir con los debidos procesos en el otorgamiento de créditos y cobranzas a clientes.
- e) Implementar un Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), para así evitar que funcionarios u otro personal ajeno al área de créditos y cobranzas influyan en las decisiones de dicha área.

ELABORACION DE REFERENCIAS

Libros

Álvarez, A. (2007): Estrategia, planificación y control en la empresa. Editorial: RA-MA.Madrid.

Añez, M. (2009). Aspectos básicos del análisis de crédito. Bolivia.

Baena, N. (2008): La Liquidez en los Mercados Financieros: Repercusiones de la crisis crediticia. España.

Barquero, M. (2008): Control de la Gestión Empresarial. Edición Nº 7.España.

De Jaime, J. (2013): La gestión del control de la empresa. España

Domínguez, P. (2010): Manual De Análisis Financiero. México.

Duran, J. (2011). Finanzas Internacionales para las Empresas. Editorial La Pirámide.

Lic. Navarro M. (2007). Técnicas de Crédito y Cobranza. Edición Nº 3. México.

Neyra, S. (2015): Funciones de la Liquidez.

Ortega, F. (2010): Gestión de la Liquidez. Editorial: Esic. Madrid.

Pérez, J. & Carballo V. (2013): Control de gestión empresarial. Editorial. Copyright. Madrid.

Perucca, V. (2009): Coeficientes standard: en la previsión y control de la empresa Argentina.

Rodríguez, M. & Acanda, Y. (2013): Metodología para realizar análisis económico financiero en una entidad económica.

Santander, M. (2010): Métodos para gestionar la liquidez en un conjunto de empresas comerciales. Cuba.

Shyam, S. (2010): Teoría de la contabilidad y el control. Bogotá, Colombia.

Wong, D. (2011): Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo.

Tesis

- Aguilar V. (2013), "La Gestión de Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C., año 2012"
- Armijo-Reyes. (2016), "Influencia del control interno en el departamento de créditos y cobranzas de la empresa Chemical Mining S.A. Lima ,2015"
- Benito E. (2010), "La influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre- prensa digital en Lima- Cercado, 2010"
- Calderón E. (2013), "Reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas e implementación de procedimientos en el área mencionada para mejorar la recuperación de cartera en la Empresa Radio Bolívar S.A. - Ecuador, 2013"
- Caro Y. (2009), "Evolución del Sistema de Control Interno en el Área de créditos y cobranzas de la Clínica Razetti en Caracas, 2009"
- Crespo, B. (2014), "Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, caso Multitecnos S.A. de la ciudad de Guayaquil para los periodos 2012- 2013"
- Castillo – Córdova – Torres. (2016), "Importancia del control interno en el área de créditos y cobranzas de la empresa industrial S.R.L. en el distrito de Comas-Lima en el año 2013"
- Hemeryth F. (2013), "La implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la Constructora A&A S.A.C.", en la ciudad de Trujillo, 2013"
- Loor J. (2014), "Control interno en el departamento de crédito-cobranza de la cooperativa innovación andina Ltda. Provincia de Cotopaxi, periodo 2012"
- Ramos - Pérez. (2016), "Implementación de un Sistema De Control Interno en las Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa Bagservis SAC, en la ciudad de Trujillo, 2016"

Revistas

- Blog Financial Systems Company (2016) "Deudores morosos en chile aumentaron en 10% en el último año 2015", Pag.9-11

Periódicos

Yong N. (2013) “El control interno es necesario para preservar el negocio”
Diario gestión, publicada en agosto 2013, Pág. 6

Páginas Web

Beaufond, Rafael. Gerencia y control de crédito y cobranzas. Recuperado de Monografias.com
www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml

Díaz, José. Manual de créditos y Cobranzas. Recuperado de Monografias.com
www.monografias.com/trabajos38/manual-de-credito/manual-de-credito2.shtml

García, Vilma. Concepto de liquidez. Recuperado de Coyuntura Económica.
www.coyunturaeconomica.com/finanzas/liquidez

Nunes, Paulo. Liquidez. Recuperado de Knoow.net.
www.old.knoow.net/es/cieeconcom/economia/liquidez.htm

Portas, Naila. Gestión de Pagos y Cobranzas. Recuperado de Gestipolis.
www.gestipolis.com/gestion-de-pagos-y-cobranzas/

Diccionarios

Sepúlveda C. (2012). Diccionario de términos económicos. Editorial Universitaria.

ANEXOS

ANEXO 1

Política de Ventas

Objetivo

El objetivo de esta política es establecer las condiciones de venta de los productos de la empresa.

Alcance

La presente política es de aplicación general a todos los trabajadores de INTI Perú S.A.C., siendo su uso y cumplimiento de carácter obligatorio, considerando toda la información contenida en este documento. Se consideran trabajadores a todas las personas incorporadas en la planilla del personal.

Otorgamiento De Crédito

Los clientes se clasificarán como clientes nuevos o antiguos.

- **Cliente Nuevo:** Cuando se trate de un cliente nuevo, se procederá de la siguiente manera:
 - El Visitador Médico proporcionará al Analista de Créditos y Cobranzas, el Formulario Para Alta de Cliente de Otorgamiento de Crédito, debidamente llenado.
 - El Analista de Créditos y Cobranzas deberá evaluar la solicitud y, según el informe de la central de riesgo (EQUIFAX) y el historial de pagos del solicitante, determinará si el cliente califica para que se le otorgue un crédito o no.
 - También verificará en la página de SUNAT la fecha de inscripción y si se encuentra activo.
 - Debe verificar si el cliente tiene la autorización de DIGEMID y cuál es la condición del establecimiento: activo, cierre temporal, cierre definitivo.
 - El Visitador Médico deberá proporcionar al Analista de Créditos y Cobranzas los números telefónicos y facturas de otros proveedores del cliente, para obtener información sobre su comportamiento de pagos, la modalidad de pago con la que

operan (contado, crédito), plazos, líneas de crédito que le otorgan y con qué documentos se realiza la cobranza (Factura, Letras, Cheques).

- Si el cliente no califica para que se le otorgue crédito, solo se podrá atender el pedido mediante pago al contado.
- **Cliente Antiguo:** Cuando se trate de un cliente antiguo, se procederá de la siguiente manera:
 - El Visitador Médico proporcionará al Analista de Créditos y Cobranzas, el Formulario Para Alta de Cliente de Otorgamiento de Crédito debidamente llenado en caso de:
 - Ampliación de Línea de Crédito
 - Cambio de Condición de Pago
 - Cambio de Datos - Dirección - Razón Social - RUC.
 - El Analista de Créditos y Cobranzas verificará si el cliente tiene deudas pendientes. Si no las tiene se atenderá el pedido.
 - Si el cliente ha dejado de hacer compras de productos a la empresa por más de 90 días, tendrá que someterse a una nueva evaluación para obtener una nueva calificación financiera.
 - Si el cliente desea que se le amplíe la línea de crédito, también estará sujeto a una nueva evaluación.
 - En caso de que un cliente haga un pedido que exceda su línea de crédito actual, el Analista de Créditos y Cobranzas hará una nueva evaluación financiera para ver si es posible ampliar la línea de crédito del cliente.
- Se efectúa una evaluación crediticia, en la Central de Riesgo Infocorp (Equifax), adicionalmente se solicita facturas de otros proveedores que trabajen con el cliente, para saber la línea de crédito y de acuerdo al valor del pedido, se otorgará el crédito según las escalas del siguiente cuadro:

Importe S/.	Condición de Pago		Documento	Plazo
	Contado	Crédito		
500.00 a 599.00		X	Factura	30 días
600.00 a 999.00		X	Factura	45 días
1000.00 a 1100.00		X	Factura	60 días
Más de 1,100.00		X	Letra	120 días

- Los clientes clasificados como CADENAS recibirán un tratamiento diferente. El plazo del crédito será de 120 días y con factura.
- El Analista de Créditos y Cobranzas deberá aprobar los pedidos con la mayor celeridad posible, para evitar demoras en el proceso de facturación.
- El área de facturación debe actualizar los datos de los clientes en el sistema.
- El Visitador Médico visitará al cliente una semana después de la facturación para verificar que el pedido llegó correctamente.

Cobranzas

- El Cobrador (a) deberá empezar a gestionar la cobranza para la programación del pago 15 días antes del vencimiento de la factura.
- El primer contacto será visita presencial. El Cobrador (a) comunica al cliente la deuda pendiente. Recibe como respuesta el compromiso de pago que queda estipulado en el informe de cobranza con la respectiva firma, sello y DNI del cliente.
- El segundo contacto se hará telefónicamente para confirmar el acuerdo, a más tardar una semana después de realizado el primer contacto.
- Cuando se realiza la cobranza el Cobrador (a) deberá entregar el recibo de cobranza al cliente en señal de haber recibido el dinero. El documento deberá contar con las respectivas firmas tanto del cliente como del cobrador (a), así como el sello del cliente. Si el pago fuese parcial, se procederá de la misma manera.

- El Cobrador (a) elaborará la ruta de cobranza, según la programación y el vencimiento de los documentos, con la respectiva supervisión y control del Analista de Crédito y Cobranzas.
- Su ruteo deberá considerar 12 clientes como mínimo por día.
- El Cobrador (a) deberá depositar en la entidad bancaria, lo cobrado el mismo día o más tardar al día siguiente a primera hora, informando diariamente, a través del envío de reporte de cobranzas, para que el Analista de Créditos y Cobranzas realice la descarga correspondiente en el sistema.
- El incumplimiento del cobrador (a), ameritará una sanción de llamada de atención y de ser reiterativo se le suspenderá, sin goce de haber.
- El Cobrador (a) deberá tener en su poder un importe máximo de S/. 500.00 en efectivo. Si excede ese importe y le es sustraído o es extraviado, se hará responsable y asumirá el excedente. No se puede manejar todo con cheques, porque tenemos clientes que son personas naturales y no manejan chequeras.
- El no cumplir las pautas establecidas, será materia de una llamada de atención y de ser reincidente será sancionado mediante un memorándum con 1 día de suspensión.
- El Cobrador (a) deberá informar diariamente, en un formato establecido y mediante correo, los motivos del por qué no pagan los clientes.
- El Cobrador (a) deberá educar a los clientes para evitar que paguen sus deudas en varios montos pequeños.
- Facturación deberá girar las letras cinco días después de emitida la factura y enviarla al Visitador Médico de provincia para que el cliente la acepte. El plazo máximo de retorno de la letra aceptada debe ser de dos semanas. En el caso de Lima, las letras deberán de ser entregadas a los Sres. Cobradores para la gestión de aceptación y el plazo máximo de retorno de las letras aceptadas deberá ser de una semana. El control de retorno de letras aceptadas es responsabilidad de Créditos y Cobranzas.
- ✓ A los 30 días de vencida la factura, INTI Perú enviará al cliente una Carta Simple.

- ✓ A los 45 días de vencido el documento, se enviará una Carta Equifax (Analista de Créditos y Cobranzas).
- ✓ Si el cliente no responde pasados 30 días de haberse enviado la carta anterior, la Jefa de Administración y Finanzas enviará una Carta Notarial.
- ✓ Si el cliente no responde a los 60 días después de haber recibido la Carta Notarial, la Jefa de Administración y Finanzas informará al área legal para la respectiva invitación a conciliar.
- ✓ En caso de que el cliente no responda al llamado de conciliación, el área legal (asesor externo), procederá al inicio del proceso judicial.
- ✓ Adicionalmente, el Analista de Créditos y Cobranzas informará a la central de riesgo INFOCOR, la cual es consultada a nivel nacional por clientes que comprenden, entre otros, a bancos, financieras, ONG's, casas comerciales y empresas de servicios. No será necesario que el cliente se encuentre en la instancia judicial para informar a INFOCOR.
- ✓ Cuando se estime conveniente, se realizarán auditorías en toda una zona sin necesidad de comunicar al Visitador Médico de dicha zona. Este trabajo será realizado con el apoyo del Supervisor de Ventas.
- ✓ Cuando se decida desvincular a un Visitador Médico, se deberán realizar auditorías en su zona con una semana de anticipación, previa coordinación entre las áreas de Talento Humano y Créditos y Cobranzas.
- ✓ Cuando un Visitador Médico haya sido desvinculado, el área de Créditos y Cobranzas enviará una carta a los clientes informando que dicho Visitador Médico ya no trabaja en la empresa. La carta deberá ser enviada dos días después de la desvinculación como máximo.

Descuentos y Bonificaciones

- Para otorgar los descuentos a los clientes, se debe tomar en cuenta el tipo de cliente, si es distribuidora o es cliente horizontal, así como las escalas establecidas.

- Las bonificaciones se darán de acuerdo a las promociones del mes que hayan sido establecidas por el área de Marketing.

Devoluciones

- Se aceptarán devoluciones por vencimiento 2 meses antes de la fecha de vencimiento de un producto. Por ejemplo, si el producto venciera en JUNIO, la devolución podrá hacerse hasta fines del mes de MARZO. Se considera 2 meses para que el cliente tenga más tiempo y pueda rotar la mercadería, una vez recogida la mercadería se está considerando como Muestras Médicas sin rotular, para entregar a los médicos y clientes.
- La mercadería vencida no podrá ser recogida.
- La devolución por vencimiento se hará mediante canje por el mismo producto o mediante nota de crédito. El precio a aplicarse será el mismo que figura en la factura original generada en esa venta.
- El recojo de la devolución por vencimiento se hará entre el 5 y el 20 de cada mes, de 9:00 am a 5:00 pm. La mercadería será recogida por el Visitador Médico, utilizando obligatoriamente el formato de Nota de Devolución, previa autorización del Supervisor de Ventas, con el soporte y validación del área de facturación quién debe confirmar que los lotes corresponden a mercadería vendida a ese cliente.
- Solo se aceptarán devoluciones por vencimiento en presentación comercial completa. No se aceptarán devoluciones de productos abiertos, manipulados, dañados, maltratados, discontinuados y/o productos que se hayan solicitado para un pedido especial. En el caso institucional, no se aceptarán devoluciones por acuerdos pre establecidos, léase precios especiales o por contrato.
- La devolución por vencimiento de productos bonificados y transferencia gratuita será atendida con nota de crédito a valor cero, tal como indica la factura original, siempre que no devuelvan el producto de venta que originó la bonificación.
- En el caso de los clientes de provincia, las devoluciones mayores a 300 soles se enviarán a la oficina principal: Av. Brígida Silva de Ochoa N° 322 San Miguel-Lima. El costo será asumido por INTI Perú, siempre y cuando exista un acuerdo entre el Visitador Médico y el cliente.

- No se aceptarán devoluciones que sean enviadas al almacén de “PRODIS”.
- Para agilizar el trámite de devolución por vencimiento será necesario que el cliente remita los productos debidamente embalados, debiendo indicar en cada caja el número de la misma respecto al total de cajas devueltas.
- El embalaje de los productos a devolver debe realizarse en cajas limpias e íntegras, preferiblemente que hayan contenido medicamentos.
- En caso de dudas o consultas, los clientes podrán comunicarse al e-mail que figura en la Política de Devoluciones.

ANEXO 2

Estados Financieros

INTI PERU S.A.C.			
Balance General en Nuevos Soles			
Cifras al cierre de cada mes			
2015 - 2016			
	TC=	3.3600	3.4100
		DICIEMBRE.16	DICIEMBRE.15
ACTIVO		3,625,076	2,677,983
Activo Corriente		3,544,703	2,658,908
Disponible		898,149	364,204
Caja y Bancos		898,149	364,204
Exigible		1,640,158	1,679,426
Ctas. Clientes		1,653,798	1,627,301
Inti Paraguay			
Inti Perú			
Ctas. por cobrar		25,075	78,034
Ctas. Socios			
Pagos Anticipados		0	0
Prevision para clientes en mora		-38,715	-25,910
Cobranza Dudosa - Clientes		0	0
Otros Creditos		0	0
Realizables		853,339	480,330
Mercaderia en Transito		0	0
Materias Primas			
Material de presentacion			
Productos en proceso			
Productos Terminados			
Mercaderia en General		853,339	480,330
Prevision Obsolescencia			
Otros Activos de Corto Plazo		153,057	134,949
Gastos Anticipados		19,691	22,927
Anticipo del Imp. Transacciones		133,366	112,022
Activo No Corriente		80,372	19,074.79
Inversiones		0	0
Cargos Diferidos			
Otros Activos			
Activo Fijo		80,372	19,075
Terrenos			
Edificios			
Muebles y Enseres		12,535	7,435
Maquinaria de laboratorio			
Equipos y Enseres de Laborator.		47,259	42,798
Vehículo		45,250	
Equipos de Computación		12,000	
Intangibles		6,119	7,052
Depreciación Acumulada		-42,791	-38,209
Edificios			
Muebles y Enseres		-6,599	-6,595
Maquinaria de laboratorio			
Equipos y Enseres de Laborator.		-36,192	-31,615
Vehículo			
Equipos de Computación		0	0
PASIVO		1,146,591	557,550
Pasivo Corriente		1,146,591	557,550
Deudas Financieras		0	0
Sobregiro Bancario			
Intereses			
Cargas Sociales por pagar		70,547	88,855
Proveedores		1,041,174	432,195
Impuestos p/pagar		34,094	28,442
Regalias y otras Ctas. por Pagar		776	8,057
Pasivo No Corriente		0	0
Prestamos a largo Plazo			
Bonos			
Previsión Beneficios Sociales			
PATRIMONIO		2,478,485	2,120,433
Capital Social		2,067,112	2,067,112
Reserva Legal			
Ajuste Global al Pat.			
Resultados Acumulados		-30,566	-449,470
Resultado de la Gestión		441,939	502,791
PASIVO + PATRIMONIO		3,625,076	2,677,983

INTI PERU S.A.C.				
Estado de Ingresos y Gastos en Nuevos Soles				
Cifras al cierre de cada mes				
		TC=	3.3600	3.4100
			DICIEMBRE.16	DICIEMBRE.15
		Ventas Brutas (Netas de IVA)	5,680,388	5,069,405
		(-)Bonificaciones y Descuentos	-255,332	-165,620
		Ventas Netas	5,425,056	4,903,785
		Costo de Mercaderia	1,874,706	1,452,101
		Inventarios Iniciales	376,203	473,720
		Mat.Prima y Materiales		
		Mater. Presentac.		
		Prod. en Proceso		
		Prod. Terminados		
		Mercaderias Gral.	376,203	473,720
		Compras Netas y Actualizac.	2,246,834	1,430,980
		Mat.Prima y Material Pres.		
		Mercaderias Gral.	2,246,834	1,430,980
		Mano de Obra Directa		
		Gastos Dir. Fabrica		
		Revalorizaciones		
		Inventarios Finales	748,331	452,599
		Mat.Prima		
		Mater. Presentac.		
		Prod. en Proceso		
		Prod. Terminados		
		Mercaderias Gral.	748,331	452,599
		Margen Bruto	3,550,350	3,451,685
		Gastos Operativos	-3,070,901	-2,890,298
		Comercialización	-2,379,640	-2,388,174
		Administración	-691,261	-502,124
		Ganancia (perdida) Operativa	479,449	561,387
		Ingresos (Egresos) no operativos	-58,459	-87,385
		Gastos Financieros	-152,345	-112,023
		Ingresos Financieros	93,885	24,637
		Intereses Bancarios		
		Otros Ingresos	93,885	24,637
		Comisiones por Distribución		
		Resultado de inversiones		
		Util. del Periodo ant. de Imp. y ajust.	420,990	474,002
		Ajuste por inflación		
		Ajuste Anteriores gestiones	20,948	28,790
		Utilidad. Neta antes del I.U.	441,938	502,791
		Impuestos a las Utilidades	0	
		UTILIDAD NETA DEL PERIODO	441,938	502,791

ANEXO 3

Ratios Financieros

RATIOS FINANCIEROS INTI PERU S.A.C.	2016	2015
	Anual	Anual
Ratios de Gestión		
Promedio Mensual de Ventas	452,088.00	408,648.75
Rotación del Activo Total	1.50	1.83
Total Activo	3,625,075.81	2,677,983.00
Total Patrimonio	3,625,075.72	2,677,982.70
Ventas Totales	5,425,056.00	4,903,785.00
Utilidad Neta	441,938.69	502,790.68
Ratios de Liquidez		
Capital de Trabajo	2,398,112.28	2,101,358.30
Razón Corriente (Liquidez)	3.09	4.77
Prueba Acida	2.23	3.61
Prueba Defensiva	0.78	0.65
Periodo Promedio de Cobranza (días)	110.06	121.18
Rotación de Inventarios (días)	143.70	101.22
Periodo Promedio de Pagos (días)	199.94	107.15
Duración del Ciclo de Liquidez (días)	53.83	115.25
Ratios de Solvencia		
Apalancamiento (Total Pasivo/Patrimonio)	0.32	0.21
Solvencia (Total Pasivo/Patrimonio Neto)	0.32	0.21
Concentración de Deuda en el Corto Plazo (%)	100.00%	100.00%
Cobertura de Intereses	2.90	4.49
Flujo de Caja Libre (anualizado)	268,644.35	361,977.34
Ratios de Rentabilidad		
Rentabilidad sobre Patrimonio anualizada (%)	12.19%	18.77%
Margen Bruto (%)	65.44%	70.39%
Margen Operativo (%)	8.84%	11.45%
Margen Neto (%)	8.15%	10.25%

Ratios Financieros						
Ratio/Indicador	Fórmula	2016	2015	Componente	2015	2016
GESTIÓN						
Total Activo		3,625,076	2,677,983	Total Activo	2,677,983	3,625,076
Total Pasivo		1,146,591	557,550	Total Pasivo	557,550	1,146,591
Total Patrimonio		3,625,076	2,677,983	Total Patrimonio	2,677,983	3,625,076
Ventas Netas		5,425,056	4,903,785	Ventas Netas	4,903,785	5,425,056
Utilidad Bruta		3,550,350	3,451,684	Utilidad Bruta	3,451,684	3,550,350
Utilidad Operativa		479,449	561,386	Utilidad Operativa	561,386	479,449
Utilidad Neta		441,939	502,791	Utilidad Neta	502,791	441,939
Promedio Mensual de Ventas	Ventas Netas	452,088.00	408,648.75	Ventas Netas	4,903,785	5,425,056
	Periodo en Meses			Periodo en Meses	12	12
Rotación del Activo Total	(Ventas / Periodo en Meses)	1.50	1.83	Ventas Netas	4,903,785	5,425,056
	X 12			Periodo en Meses	12	12
	Activo Total			Total Activo	2,677,983	3,625,076

LIQUIDEZ

Capital de Trabajo	Total Activo Corriente - Total Pasivo Corriente	2,398,112	2,101,358	Total Activo Corriente	2,658,908	3,544,703
				Total Pasivo Corriente	557,550	1,146,591
Razón Corriente (Liquidez)	Total Activo Corriente	3.09	4.77	Total Activo Corriente	2,658,908	3,544,703
	Total Pasivo Corriente			Total Pasivo Corriente	557,550	1,146,591
Prueba Acida	(+) Caja Bancos	2.23	3.61	Caja y Bancos	364,204	898,149
	(+) Valores Negociables			Valores Negociables	-	-
	(+) Cuentas por Cobrar			Cuentas Cobrar Comerciales	1,627,301	1,653,798
	(+) Cuentas por Cobrar Filiales			Cuentas Cobrar Filiales	23,410	4,801
	Total Pasivo Corriente			Total Pasivo Corriente	557,550	1,146,591
Prueba Defensiva	Efectivo y equivalente de efectivo	0.78	0.65	Efectivo y equivalente de efectivo	364,204	898,149
	Total Pasivo Corriente			Total Pasivo Corriente	557,550	1,146,591
Periodo Promedio de Cobranza (Días) 'Días de venta pendientes de cobro'	(+) Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	110.06	121.18	Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	1,627,301	1,653,798
	(+) Cuentas por Cobrar Comerciales Filiales y Afiliadas			Cuentas por Cobrar Comerciales Filiales y Afiliadas	23,410	4,801
	Promedio Mensual de Ventas			Promedio Mensual de Ventas	408,649	452,088
	X			Días por Mes	30	30
Periodo de Rotacion de Inventario (Días)	Inventario	143.70	101.22	Inventario	408,280	748,331
	Costo de Ventas			Costo de Ventas	1,452,101	1,874,706
	X			Periodo en Meses	12	12
	(Periodo en Meses X 30)			Días por Mes	30	30
Periodo Promedio de Pago (Días)	(+) Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	199.94	107.15	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	432,195	1,041,174
	(+) Cuentas por Pagar Comerciales Filiales y Afiliadas			Cuentas por Pagar Filiales y Afiliadas	-	-
	Costo de Ventas			Costo de Ventas	1,452,101	1,874,706
	Periodo en Meses			Periodo en Meses	12	12
	X 30			Días por Mes	30	30
Duración de Ciclo de Liquidez (días)	(+) Rotación de Inventario	53.83	115.25	Rotación Inventario	101.22	143.70
	(+) Periodo Promedio de Cobranzas			Periodo Promedio Cobranzas	121.18	110.06
	(-) Periodo Promedio de Pagos			Periodo Promedio Pagos	107.15	199.94

ANEXO 4

Interpretación Ratios de Liquidez

Capital de Trabajo

Ratio/Indicador	Fórmula	2016	2015
Capital de Trabajo	Total Activo Corriente - Total Pasivo Corriente	2,398,112	2,101,358

La empresa cuenta con S/.2,398,112 para el año 2016, se observa en un incremento de S/.296,754 en comparación del años 2015.

Razón Corriente

Ratio/Indicador	Fórmula	2016	2015
Razón Corriente (Liquidez)	Total Activo Corriente	3.09	4.77
	Total Pasivo Corriente		

Nos dice que por cada sol de pasivo corriente la empresa cuenta con S/.3.09 de respaldo en el activo corriente para el año 2016. Esto quiere decir que la empresa puede asumir sus obligaciones corrientes, ya que con respecto del año 2015, aunque se tiene una variación negativo de S/.1.68.

Prueba Acida

Ratio/Indicador	Fórmula	2016	2015
Prueba Acida	(+) Caja Bancos (+) Valores Negociables (+) Cuentas por Cobrar (+) Cuentas por Cobrar Filiales	2.23	3.61
	Total Pasivo Corriente		

La empresa registra una prueba acida de S/.2.23 y S/.3.61, lo que nos permite deducir que por cada sol que se debe en el pasivo corriente se cuenta con S/.2.23 para su cancelación sin necesidad de que la empresa tenga que vender sus inventarios. Con respecto al 2015 se ha encontrado una variación negativa de S/.1.38.

Prueba Defensiva

Ratio/Indicador	Fórmula	2016	2015
Prueba Defensiva	Efectivo y equivalente de efectivo	0.78	0.65
	Total Pasivo Corriente		

La empresa no cuenta con capacidad de respuesta frente a imprevistos de pago debido a que la deuda corriente supera a la disponibilidad de efectivo con la que cuenta la empresa.

Rotación de Inventarios

Ratio/Indicador	Fórmula	2016	2015
Periodo de Rotacion de Inventario (Días)	Inventario	143.70	101.22
	Costo de Ventas		
	X (Período en Meses X 30)		

Este ratio nos muestra que para el año 2016 la empresa rota sus inventarios cada 144 días. Además de que existe una diferencia de 43 días con respecto al año 2015 lo cual incurre en costos de almacenamiento.

Periodo Promedio de Cobranza

Ratio/Indicador	Fórmula	2016	2015
Periodo Promedio de Cobranza (Días) 'Días de venta pendientes de cobro'	(+) Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	110.06	121.18
	(+) Cuentas por Cobrar Comerciales Filiales y Afiliadas		
	Promedio Mensual de Ventas		
	X		
	Días por Mes		

La empresa cuenta con un promedio de 110 días para que sus cuentas por cobrar se conviertan en efectivo. Además que a diferencia del año 2015 refleja una reducción de 11 días en relación al año 2016.

Periodo Promedio de Pago

Ratio/Indicador	Fórmula	2016	2015
Periodo Promedio de Pago (Días)	(+) Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	199.94	107.15
	(+) Cuentas por Pagar Comerciales Filiales y Afiliadas		
	Costo de Ventas		
	Periodo en Meses		
	X		
	30		

La empresa cuenta con 200 días para realizar los pagos a sus proveedores, mostrando también una diferencia positiva de 93 días con respecto al año 2015.

- ✚ Comparando el promedio de cobro y pago de la empresa podemos observar que el periodo medio de pago es superior a periodo medio de cobro, lo cual implica que la empresa cobra antes del tiempo que tenemos para pagar a los proveedores.

Ciclo de Liquidez

Ratio/Indicador	Fórmula	2016	2015
Duración de Ciclo de Liquidez (días)	(+) Rotación de Inventario		
	(+) Periodo Promedio de Cobranzas	53.83	115.25
	(-) Periodo Promedio de Pagos		

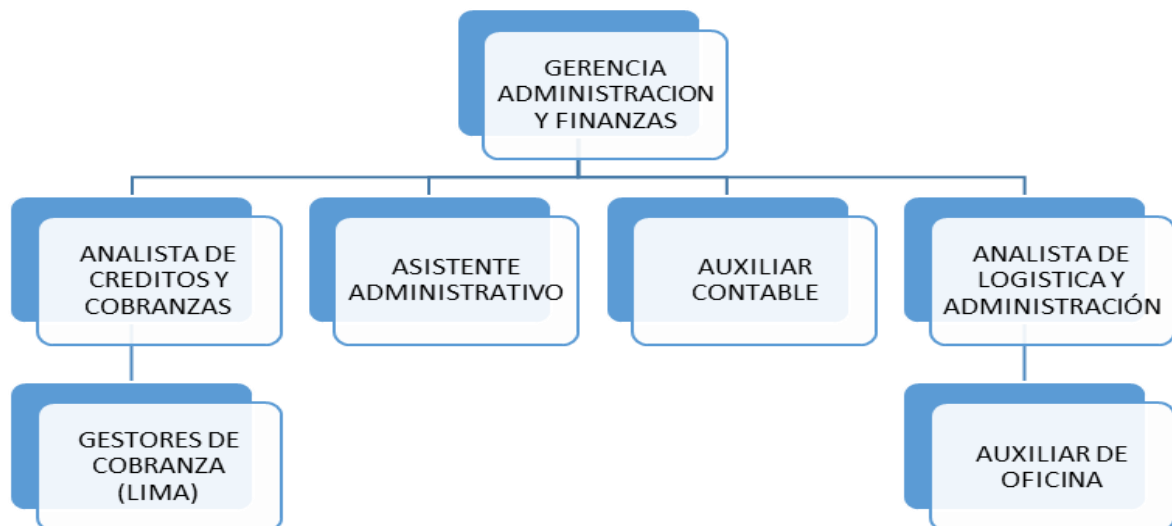
La empresa genera un Ciclo de Conversión de Efectivo de 54 días, los cuales tiene disponibles para realizar alguna inversión.

ANEXO 5

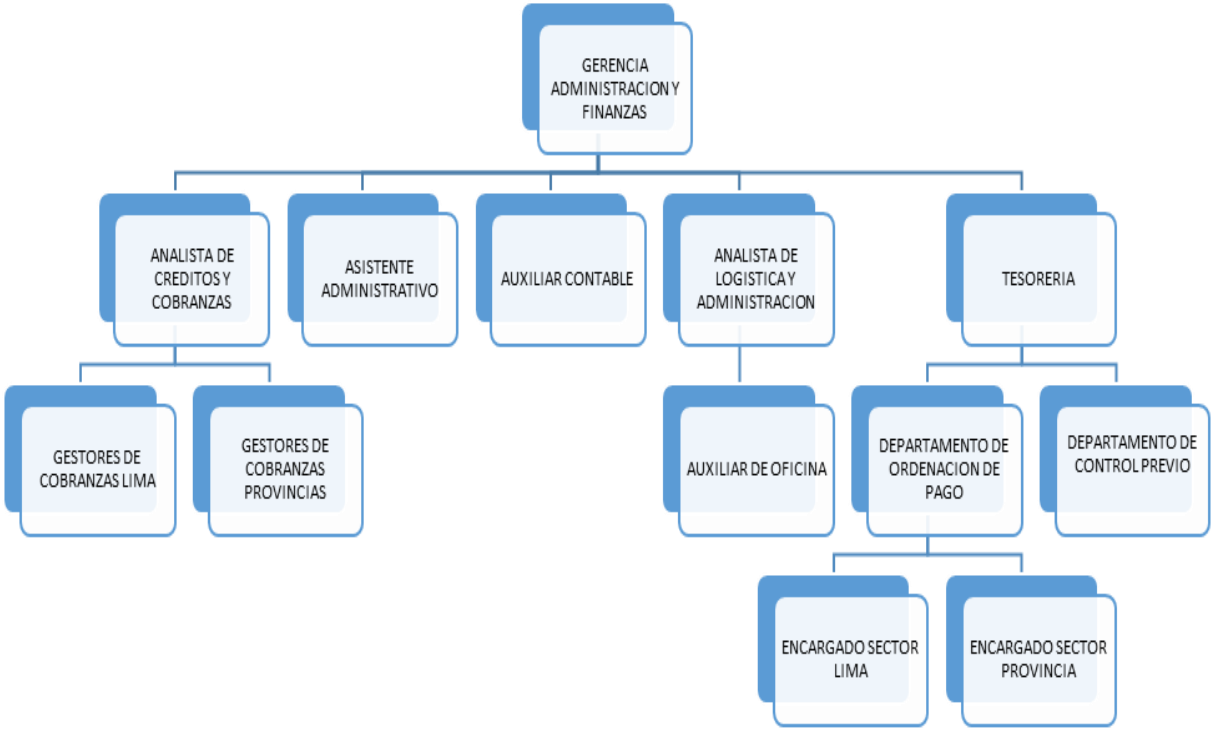
Organigramas de la Gerencia Administración y Finanzas

En el presente anexo visualizaremos el organigrama de la Gerencia de créditos y Cobranzas de la Empresa Inti Perú SAC y el organigrama incluyendo el Área de Tesorería que se propone y debe incluir la empresa.

Organigrama Actual:



Organigrama Propuesto:



ANEXO 6

Programa de Control para Personal de Créditos y Cobranzas

El área de créditos y cobranzas es un área importante ya que esta dirige lo relacionado al otorgamiento de créditos y las cobranzas generadas por estas.

Tiene las siguientes funciones:

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación y las cuentas por cobrar y verificar su registro.
- Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo a la normatividad aplicable.
- Autorizar los créditos y la ampliación de los mismos a favor de terceros.
- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de crédito.
- Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios.
- Informar a las Gerencia de Administración y Finanzas, así como a los departamentos adscritos sobre el comportamiento de los clientes morosos.

Ello Implica que el otorgamiento de créditos y la gestión de cobranzas son parte del ciclo de operaciones que se denomina ciclo de Ingresos en el que están relacionadas las operaciones de:

- Ventas.
- Despacho.
- Facturación.
- Crédito y Cobranzas.
- Cuentas por cobrar.
- Caja.

Es esta la razón por la que se recomienda que cuando se implanta el control interno, se haga no sólo para controlar lo relacionado con cuentas por cobrar, sino que simultáneamente, deben quedar también resguardadas el resto de las operaciones mencionadas.

Se sugiere a continuación, algunas medidas de control interno que deben ponerse en práctica en tomo al ciclo de ingresos:

a) Con respecto a las ventas:

- Todo pedido de clientes debe ser sometido a revisión y aprobación de parte del encargado del área.
- Al realizar la revisión y aprobación la solicitud para expedir la mercadería será enviada a la empresa PRODIX, que es la encargada del almacenamiento y despacho de mercadería.

b) Respecto a facturación:

- El encargado de facturación no debe relacionarse con las funciones del departamento de cuentas por cobrar.
- Se establecerán los controles necesarios para verificar que todas las notas de despacho de mercadería sean facturadas.
- Las facturas deben estar pre numeradas llevando un control adecuado de su existencia y uso.
- Una vez elaborada la factura se procederá a verificada en cuanto a precio, exactitud aritmética, rebajas etc.

c) En cuanto a crédito y cobranzas.

- El área de crédito debe ser independiente de los departamentos de ventas y cuentas por cobrar.
- Debe requerirse la aprobación de un funcionario responsable para:

- Otorgamiento de crédito o incremento de líneas de crédito de los clientes
 - Conceder descuentos o beneficios a los clientes.
- Las notas de crédito por devoluciones o rebajas deben estar enumeradas y su uso debidamente controlado.
- Las facturas deben ser clasificadas por su antigüedad y deberán ser revisadas periódicamente por el personal responsable.